

# Gestion de la production HEC Lausanne



## Cas Sport Obermeyer Gérard M trailler

Gestion de la production - HEC Lausanne

  1998 Gérard M trailler Jr.

# Recommandations dans la phase initial de production



- Quantité totale   produire
  - Minimiser la perte implicite esp r e

$$N(z) = \frac{C_u}{(C_0 + C_u)}$$

- avec
  - $C_u = 0.24$  \* prix de revient
  - $C_0 = 0.08$  \* prix de revient
  - $N(z)$  = Fonction normale cumul e entre moins l'infini et la valeur de  $Z$
- Après calcul,  $N(z) = 0.75$

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Recommandations dans la phase initial de production (2)

Style de vestes	Moyenne	2*Ecart-type	q. à fabriquer
Gail	1017	388	1278,90
Bis	1042	646	1478,05
Entice	1358	496	1692,80
Assault	2525	680	2984,00
Teri	1100	762	1614,35
Electra	2150	807	2694,73
Stéphanie	1113	1048	1820,40
Seduced	4017	1113	4768,28
Anita	3296	2094	4709,45
Daphne	2383	1394	3323,95
<b>Total</b>	<b>20000</b>		<b>26364,90</b>

Quantité à fabriquer =  
moyenne des prévisions  
+ (0.675 \* écart-type)



Gestion de la production - HEC Lausanne

## Recommandations dans la phase initial de production (3)

- Quantité à produire durant la phase initiale est de 50% de la commande
- Minimum: 600 (Hong Kong) / 1200 (Chine)
- Maximum: 3000 unités par mois
- Répartition adéquate nécessite une analyse du risque
  - Produire les styles aux risques les moins élevés
    - Prévisions plus fiables / Prix de production moins élevé

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Recommandations dans la phase initial de production (4)

- Analyse de la demande en parallèle à la production
  - Demande finale < production initiale (600)
    - Probabilité de 14%
  - $600 < \text{Demande finale} < 750$ 
    - Probabilité de 10.6%  $\Rightarrow$  Prod. initiale de 600
  - $750 < \text{Demande finale} < 1200$ 
    - Probabilité de 43,5%  $\Rightarrow$  Production init. de 600 et lancement d'un autre lot de 600.

Gestion de la production - HEC Lausanne

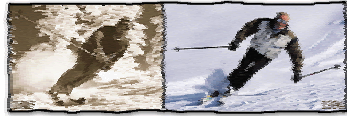
## Décisions de la production initiale

Styles de vestes	Comm. initiale	Hong Kong	Chine
Gail	0	0	0
Isis	0	0	0
Entice	600	600	0
Assault	1800	0	1800
Teri	0	0	0
Electra	1200	1200	0
Stéphanie	0	0	0
Seduced	3400	0	3400
Anita	1800	1800	0
Daphné	1200	1200	0
<b>Total</b>	<b>10000</b>	<b>4800</b>	<b>5200</b>

- Styles à production faible
  - Commande en Mars lorsque les prévisions sont plus fiables
- Styles à production élevée et à écart-type élevé
  - Produire qu'une partie des prévisions
- Styles à production élevée et à écart-type faible
  - Produire la totalité des prév.

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Changements dans la gestion (1)



The Sport Obermeyer Tradition.  
Excellence, Quality & Humanity.

composant	coût en %	CA des fabricants	Délais
Greige Shell Fabric	30 %	1'800'000	45 - 90 jours
Finishing Shell Fabric	13 %	780'000	45 - 60 jours
Finished Lining Fabric	13 %	780'000	45 - 60 jours
Insulation	16 %	960'000	15 - 20 jours
Zippers	12 %	720'000	60 - +90 jours
Thread	2 %	120'000	30 jours
Logo patches,...	10 %	600'000	15 - 30 jours
Shaps	3 %	180'000	30 - 60 jours
Dyeing of snaps	1 %	60'000	15 - 30 jours
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>6'000'000</b>	<b>Maximum + 90 jours</b>

Gestion de la production - HEC Lausanne

- Plus deux ordres de production, mais des commandes en continu auprès de Obersport.
- Problème des délais au niveau des fournisseurs à régler.

## Changements dans la gestion (2)

- Il y a une gamme de produits très diversifiée, ce qui à pour conséquence:
  - Prévisions des ventes compliquées
  - Augmentation des coûts d'approvisionnement
- Recommandation: Moins diversifier
  - Éliminer les modèles les moins performants
  - Observer les effets de la mode
  - Éliminer certains composants (standardisation des fermetures éclairées, ...)

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Approvisionnement en Chine (avantages)



	<i>Hong Kong</i>	<i>Chine</i>	<i>rapport</i>
salaires horaires	3.85 \$	0.16 \$	24.10
temps de fabrication	2.53 h	4.88 h	1.93
coût de main-d'œuvre pour une veste	9.74 \$	0.78 \$	12.49

- Baisser les coûts de fabrication
  - Réduction des coûts de main-d'œuvre
- Coût total de fabrication
  - Chine: 51.92\$
  - Hong Kong: 60.08\$

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Approvisionnement en Chine (désavantages)

- Habileté des ouvriers chinois
  - Double du temps / 4 fois plus d'ouvriers
- Nécessité de produire en plus grandes quantités
- Cela implique une perte de flexibilité
- Qualité du produit moins bonne
- Investissement importants
- Problème des quotas d'importation

Gestion de la production - HEC Lausanne

## Approvisionnement en Chine (long terme)

- A court terme, garder une usine de fabrication à Hong Kong
- A long terme, difficile de faire des prévisions
  - Evolution politique et économique du pays
- Quotas: En 1997, Hong Kong est devenue chinoise => mêmes quotas